T. FLEMMING RUUD
KATHARINA SCHRAMM

UPDATE DES THREE LINES OF DEFENSE MODEL

Flexibilisierung und bessere Anwendbarkeit des Modells durch Überarbeitung

Das Three Lines of Defense Model ist in der Praxis während der letzten Dekade sehr positiv aufgenommen worden. Um das Modell noch flexibler zu gestalten und die Anwendung für kleinere und weniger komplexe Unternehmen zu vereinfachen, findet aktuell durch das IIA geleitet eine Überarbeitung der Modellprämissen und -struktur statt.

1. DAS THREE LINES OF DEFENSE MODEL

Das *Three Lines of Defense Model* wurde zuerst im Jahr 2010 im Zuge der Verabschiedung der 8. EU-Richtlinie von 2006 von der European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) und der Federation of European Risk Management Associations (FERMA) entwickelt und diente dem Zweck, Verwaltungsräte und Mitglieder des Audit Committee bei der Umsetzung von Art. 41 Abs. 2 b der Richtlinie zu unterstützen. Dieser Artikel sieht vor, dass das Audit Committee die Wirksamkeit der internen Steuerung und Kontrolle, des internen Audits und, wo anwendbar, die Wirksamkeit des Risikomanagements überwachen soll. Da die Fragen nach dem richtigen Was und Wie bei der Überwachung nicht einfach zu beantworten sind, sollte das Modell einen wichtigen Überblick vermitteln über Funktionen und Aktivitäten im Zusammenhang mit der internen Steuerung und Kontrolle, dem internen Audit oder dem Risikomanagement und in welchem Verhältnis diese zueinander stehen. Schliesslich sollten die Wirksamkeit und die Wirtschaftlichkeit von interner Steuerung und Kontrolle und Risikomanagement durch Vermeidung von Kontrolllücken und Doppelarbeiten gefördert werden. Insbesondere die einfache Modellstruktur und die einprägsame Aufteilung von Verantwortlichkeiten haben das Three Lines of Defense Model auch zur Unterstützung einer wirksamen Governance seit seiner Entwicklung sehr erfolgreich gemacht.

Das Modell beschreibt, wie sein Name vermuten lässt, drei sogenannte Verteidigungslinien, die den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung beim Sicherstellen der Wirksamkeit von Governance, Risikomanagement sowie interner Steuerung und Kontrolle unterstützen und diesen Bericht erstatten. Die drei Linien sind einander nachgelagert und sollen das inhärente Unternehmensrisiko sukzessive auf das vom Verwaltungsrat akzeptierte Restrisiko reduzieren. Die erste Linie bilden die in die operativen Geschäftsprozesse integrierten Kontrollen, welche auch als Risikoeigentümer bezeichnet werden. Die zweite Linie, welche die Risikokontrolle übernimmt, ist in der Regel unternehmensindividuell ausgestaltet und kann beispielsweise aus Funktionen für Risikomanagement, Compliance, Qualitätssicherung oder ähnlichen Aktivitäten bestehen. Im Gegensatz zu den ersten beiden Linien ist die dritte Linie, das interne Audit, die einzige prozessunabhängige Aktivität, die neben einer idealerweise rein administrativen Berichterstattungslinie an die Geschäftsleitung eine direkte Berichterstattungslinie an den Verwaltungsrat respektive an das Audit Committee besitzt. Eine zusätzliche Absicherung ausserhalb des Unternehmens wird durch das externe Audit sowie den Gesetzgeber gewährleistet.

Im Juni 2019 wurde vom IIA [1] ein Exposure-Dokument [2] zur Überarbeitung des Three Lines of Defense Model veröffentlicht, die bis Ende des Jahres abgeschlossen sein soll. In den nachfolgenden Abschnitten sollen das bisherige Modell kritisch gewürdigt sowie die wesentlichen Grundgedanken zur Überarbeitung vorgestellt werden.



T. FLEMMING RUUD,
PROF., PHD, WP (N),
PROFESSOR
FÜR BETRIEBS-
WIRTSCHAFTSLEHRE
(INTERNAL CONTROL/
INTERNAL AUDIT),
UNIVERSITÄT ST. GALLEN



KATHARINA SCHRAMM,
DR. OEC. HSG,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

2. WÜRDIGUNG

Trotz seiner einfachen, intuitiven Darstellung wurde das Modell von seinen Anwendern bisweilen auch als starr und inflexibel interpretiert, und kleinere und mittelgrosse Unternehmen konnten es infolge geringerer Ressourcen und weniger komplexer Anforderungen an Governance, Risikomanagement und interne Steuerung und Kontrolle in der vorgegebenen Struktur häufig nicht umsetzen.

Obwohl die Modellgrafik die drei Linien als klar voneinander getrennt und unabhängig darstellt, ist zu diskutieren, ob bestimmte Gegebenheiten in Unternehmen nicht eine engere Zusammenarbeit und gegebenenfalls sogar eine Überschneidung der Verteidigungslinien erfordern können. Eine solche Bündelung von Verantwortlichkeiten wäre beispielsweise für kleinere Unternehmen denkbar. Alle drei Linien sind zudem gleich gross abgebildet, was in der Praxis unwahrscheinlich ist, da das interne Audit normalerweise mit deutlich weniger personellen Ressourcen ausgestattet ist als die ersten beiden Verteidigungslinien oder in kleineren Unternehmen teilweise kein internes Audit besteht. Die Grösse der drei Linien im bisherigen Modell steht somit in keinem Zusammenhang mit der tatsächlichen Grösse der Funktionen oder Aktivitäten.

Darüber hinaus ist der Begriff Defense in der Vergangenheit des Öfteren kritisch hinterfragt worden [3]. Vom lateinischen Verb *defendere* (dt. verteidigen, schützen) abstammend, wird der Begriff Verteidigung mit dem Gedanken der Abwehr assoziiert. Folglich stellt sich die Frage, gegen wen oder was diese Abwehr erfolgen soll – gegen die Geschäftsleitung, gegen Aktionäre, gegen Kreditoren, gegen Angestellte oder gegen Unternehmensrisiken? Schnell wird vor diesem Hintergrund ersichtlich, dass der Begriff möglicherweise irreführend ist und ein alternativer Begriff wie Three Lines of Control oder Lines of Responsibility für den ursprünglichen Sinn und Zweck des Modells gegebenenfalls angemessener wäre.

Betrachtet man insbesondere die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit der Gegebenheiten in Unternehmen, liegt nahe, dass das bisherige Modell eine deutlich vereinfachte und deshalb kaum für alle Unternehmen generalisierbare Vereinfachung der Realität wiedergibt. Im IIA-Exposure-Dokument wurde die jetzige Modellstruktur aus diesem Grund sogar als «not equipped to reflect the current realities of modern organizations» [4] beschrieben.

3. ZIELE UND ANSATZPUNKTE DER ÜBERARBEITUNG

Um die vorgängigen Kritikpunkte abzufedern, hat sich das IIA zum Ziel gesetzt, das Three Lines of Defense Model unter Beibehalt seiner bisherigen Vorteile zu überarbeiten. Die drei Linien sollen nun besser integriert werden und möglicherweise kann sogar eine Überlappung der Linien – «blurring of the lines» [5] – zugelassen werden. Ausserdem soll der proaktive Grundgedanke der gemeinsamen Wertschöpfung die bisher defensive Haltung ablösen und durch allgemeinere Definitionen der Verantwortungsbereiche eine grössere Skalierbarkeit und eine breitere Anwendbarkeit erreicht werden. Insgesamt wird bezweckt, die Governance, das Risikomanagement sowie die interne Steuerung und Kontrolle aufgrund der Überarbeitung noch wirksamer und wirtschaftlicher zu gestalten.

Damit die Integration zwischen den Linien funktioniert und keine konfligierenden Tätigkeiten zusammen ausgeführt werden, spielen zur angemessenen Abstimmung folgende Faktoren eine entscheidende Rolle: strategische und operative Ziele, Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten, Vokabular für Themen in den Bereichen Governance, Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle, Nutzung einheitlicher Ratingsysteme und Technologien sowie Einplanung von Ressourcen und Fachexperten. Je nach Grösse und Komplexität des Unternehmens müssen für den künftig eventuell erhöhten Abstimmungsbedarf unter Umständen neue Prozesse entwickelt werden, was die Akzeptanz des Modell-Updates etwas schmälern könnte.

Die oben stehende *Tabelle* gibt die Ziele und Ansatzpunkte für die Überarbeitung des Three Lines of Defense Model in prägnanter Form wieder.

Abbildung: **THREE LINES OF DEFENSE MODEL**

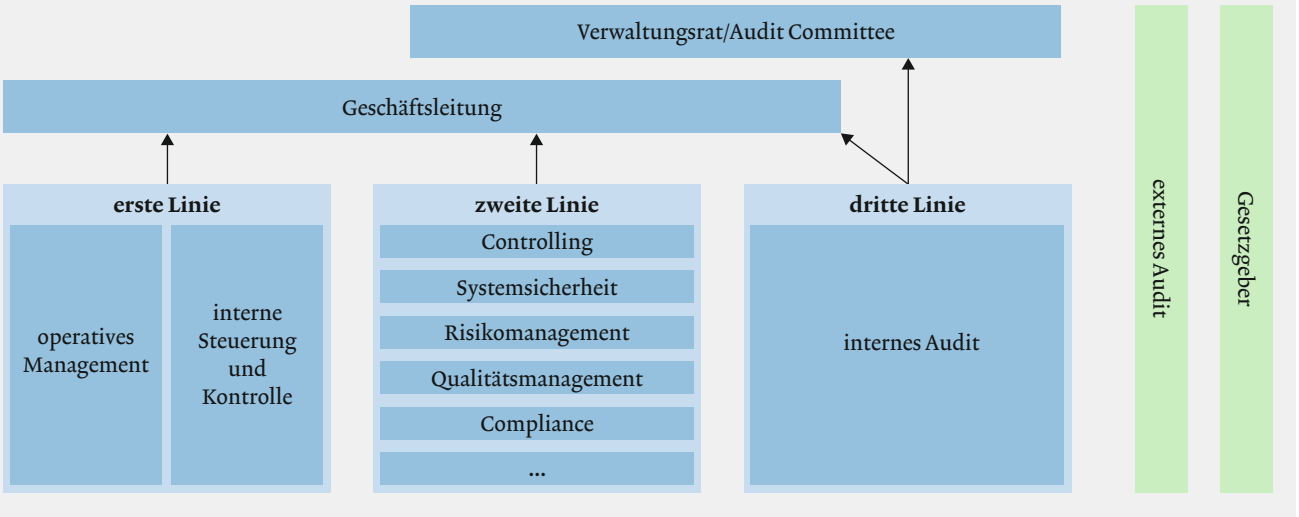


Tabelle: **STÄRKEN UND ANSATZPUNKTE ZUR ÜBERARBEITUNG DES THREE LINES OF DEFENSE MODEL**
Angelehnt an und übersetzt vom IIA 2019

Stärken des bisherigen Three Lines of Defense Model	Ansatzpunkte zur Verbesserung
→ Einfachheit, Verständlichkeit, Kommunizierbarkeit	→ keine
→ Fokus auf Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle, Hervorhebung ihrer Wichtigkeit	→ stärkere Berücksichtigung des Kontextes von Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung
→ Unterstützung in der Handhabung von Chancen und Risiken	→ Förderung auch eines proaktiven Ansatzes zur Unterstützung der Unternehmensziele, nicht nur rein defensiver Fokus
→ Basis für Klarheit und Effizienz für das Strukturieren der Aktivitäten und Ressourcen im Bereich Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle	→ Stärken der Koordination und der Zusammenarbeit zwischen den Aktivitäten unter Berücksichtigung strategischer und operativer Ziele
→ klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten	→ Verdeutlichen, wie die verschiedenen Aktivitäten nicht nur individuell, sondern auch gemeinsam zu einer wirksamen Governance, zum Unternehmenserfolg und zur Wertschöpfung beitragen können
→ grosse Akzeptanz des Modells, insbesondere im Finanzsektor	→ Berücksichtigen unterschiedlicher Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf Unternehmensgrösse, Sektor und Prozessmaturität; Ermöglichen der Umsetzung des Modells durch alle Unternehmen
→ Berücksichtigen des Gesetzgebers und des Wirtschaftsprüfers	→ Einbeziehen weiterer Anspruchsgruppen und deren Beitrag zu Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung
→ Integration und Hervorhebung der Rolle des internen Audits als Third Line of Defense	→ Ausweiten des Verständnisses des Mandats des internen Audits als Koordinator von Assurance-Aktivitäten
→ hilfreiches Rahmenwerk für Diskussionen hinsichtlich Unabhängigkeit, Objektivität und Assurance	→ Berücksichtigen einer möglichen Überlappung der Linien und Beschreiben angemessener Vorkehrungen
→ gelungene grafische Aufbereitung	→ Weiterentwickeln der Modellgrafik, um Evolution und Verbesserung des Modells zu widerspiegeln

4. STÄRKUNG DER ROLLE DES INTERNEN AUDITS

Das IIA, welches die Stellung des internen Audits in den Unternehmen stärken möchte, schlägt vor dem Hintergrund der vorgängigen Erläuterungen vor, dass das interne Audit künftig eine erweiterte Rolle bei der Koordination der Linien und ihrer Aktivitäten übernehmen kann. Möglichkeiten für den Einsatz des internen Audits werden vor allem bei der Strukturierung und Einplanung der Aktivitäten («Assurance Mapping» [6]) gesehen, sodass der Leiter des internen Audits gegebenenfalls als Gewährleister agieren könnte, dass das vom Verwaltungsrat gewünschte Mass an Assurance erzielt wird.

Eine solche Funktion ist mit dem Mandat des internen Audits gemäss den IIA-Standards grundsätzlich gut vereinbar, da der Leiter des internen Audits nach IIA-Standard 2050 – *Koordination und Vertrauen* «Informationen austauschen, Aktivitäten koordinieren und das Vertrauen auf die Arbeiten anderer interner und externer Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen» [7] soll. Standard 2100 – *Führung und Überwachung* besagt ausserdem, dass das interne Audit zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse die «Koordination der Aktivitäten von und Kommunikation zwischen Verwaltungsrat bzw. Geschäftsleitung, externen und internen Assurance-Providern, anderen Dienstleistern sowie operativem Management» [8] beurteilen muss. Somit könnte dem internen Audit in Zukunft eine noch übergeordnetere Rolle im neuen Governance-Modell zukommen, welche die Zusammenarbeit der dritten Linie mit allen internen Anspruchsgruppen stärkt und eine positive Veränderung der Wahrnehmung des internen Audits nach sich ziehen kann.

Obwohl durch das IIA insbesondere die Interessen des internen Audits vertreten werden, ist sicherzustellen, dass das neue Modell künftig weiterhin dem Zweck dient, den Verwaltungsrat respektive das Audit Committee bei der Erfüllung seiner Aufsichtspflichten zu unterstützen. Somit soll das Modell nach wie vor eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen sowie die Struktur und Abläufe in den Bereichen Governance, Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle abbilden, von denen das interne Audit einen Teil darstellt.

5. VORKEHRUNGEN, UM UNABHÄNGIGKEIT UND OBJEKTIVITÄT ZU ERHALTEN

Wie bereits im IIA Practice Guide *Internal Audit and the Second Line of Defense* [9] dargestellt, dürfen die Unabhängigkeit und Objektivität trotz des breiten Mandats und der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des internen Audits nicht eingeschränkt werden. Aus diesem Grund greift auch das IIA-Exposure-Dokument diese Problematik auf. Thematisiert wird insbesondere der Fall, in dem das interne Audit Beratungsdienstleistungen für das Unternehmen erbringt, die eventuell mit der Assurance-Tätigkeit in Konflikt stehen könnten. Um dem entgegenzuwirken, sollen der Verwaltungsrat über die Auswirkungen dieser Tätigkeiten informiert sowie allfällige Beratungsdienstleistungen klar definiert und auf einen bestimmten Zeithorizont beschränkt werden. Eine weitere Möglichkeit, so die Autoren des Exposure-Dokuments, sei zum Beispiel eine sogenannte «Cooling-Off-Periode» [10], während der das interne Audit im Anschluss an Beratungsdienstleistungen keine Assurance im gleichen Bereich erbringen darf. Die Übernahme von Tätigkeiten im Bereich der ersten Verteidigungslinie und/oder von Managementverantwortung ist nach wie vor in keinem Fall erlaubt.

6. SCHLUSSBETRACHTUNG

Mit der Überarbeitung des Three Lines of Defense Model sollen die Modellstrukturen und -annahmen flexibilisiert und das Modell für noch mehr Unternehmen anwendbar werden. Das IIA übernimmt somit die Initiative, das Modell an die jüngeren Entwicklungen im Bereich Risikomanagement, speziell an die Ideen des neuen COSO Framework Enterprise Risk Management – *Integrating with Strategy and Performance* [11], anzugleichen und ebenfalls eine ganzheitliche Perspektive bezüglich Governance, Unternehmenserfolg und Wertschöpfung zu verfolgen, auch wenn es damit insbesondere die Interessen des internen Audits vertritt und die allgemeine Akzeptanz dieser Sichtweise nicht selbstverständlich ist.

Mit grosser Spannung darf erwartet werden, wie die bislang noch abstrakt formulierten Anpassungen in der Neufassung des Modells konkret umgesetzt sein werden. Eine erweiterte und übergeordnete Rolle des internen Audits im Sinne eines Koordinators für die verschiedenen Assurance-Aktivitäten ist mit den IIA-Standards, bis auf die zuvor beschriebenen Ausnahmen und zu beachtenden Vorkehrungen zum Erhalt von Unabhängigkeit und Objektivität, vereinbar. Sollte die vorgesehene Lockerung der Modellannahmen gelingen und das interne Audit diese neue Rolle ausfüllen können, würde nicht nur die Abstimmung zwischen den Kontrollfunktionen gestärkt, sondern auch die Wahrnehmung des internen Audits als wichtige Governance-Aktivität aus der Sicht von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gefördert werden.

Abschliessend sei jedoch angemerkt, dass aktuelle Entwicklungen wie Digitalisierung oder Blockchain die Rolle des internen Audits sowie anderer Aktivitäten im Bereich Governance, Risikomanagement sowie interne Steuerung und Kontrolle künftig nachhaltig verändern können, sodass die Modellannahmen auch nach der aktuellen Überarbeitung regelmässig einer Überprüfung unterzogen werden sollten. Letztlich bestätigt die jetzige Diskussion um das Three Lines of Defense Model, dass es wie jedes Modell eine Vereinfachung der Wirklichkeit abbildet, welche in der Praxis als Unterstützung herangezogen und gleichzeitig kritisch hinterfragt und bei Bedarf an neue Gegebenheiten angepasst werden kann. ■

Anmerkungen: 1) Das Institute of Internal Auditors (IIA) bezeichnet sich als «vertrauenswürdige, global agierende, standardsetzende Institution» und hat über 185 000 Mitglieder weltweit. **2)** The Institute of Internal Auditors, IIA Exposure Document: Three Lines of Defense, o. O. 2019, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf, Zugriff am 15. August 2019. **3)** Ruud, T. F., Kyburz, A., Gedanken zum Three Lines of Defense Modell – was ist mit Verteidigung gemeint?, in: Der Schweizer Treuhänder 2014/9, S. 761–766. **4)** The Institute of Internal Auditors, IIA Exposure Document: Three Lines of Defense, o. O. 2019, S. 2, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf, Zugriff am 15. August 2019. Deutsche Übersetzung: …sogar als «nicht ausgestattet, um die aktuellen Gegebenheiten in modernen Organisationen widerzuspiegeln». **5)** The Institute of Internal Auditors, IIA Exposure Document: Three Lines of Defense, o. O. 2019, S. 2, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf, Zugriff am 15. August 2019. **6)** The Institute of Internal Auditors, IIA Exposure Document: Three Lines of Defense, o. O. 2019, S. 11, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf, Zugriff am 15. August 2019. **7)** DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision, Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria), Schweizerischer Verband für Interne Revision (IIA Switzerland) (Hrsg.), Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017, Frankfurt am Main 2017 (Version 6), S. 26. **8)** DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision, Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria), Schweizerischer Verband für Interne Revision (IIA Switzerland) (Hrsg.), Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017, Frankfurt am Main 2017 (Version 6), S. 29. **9)** The Institute of Internal Auditors, Practice Guide: Internal Audit and the Second Line of Defense, o. O. 2016 https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Guide%20pratique%20_%20Audit%20interne%20et%202%C3%A8me%20ligne%20de%20ma%C3%AEtrise.pdf, Zugriff am 26. August 2019. **10)** The Institute of Internal Auditors, IIA Exposure Document: Three Lines of Defense, o. O. 2019, S. 13, https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf, Zugriff am 15. August 2019. **11)** Association of International Certified Professional Accountants, COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Durham 2017.